

# Introducción

## El camino más corto hacia la confianza

La reputación es el camino más corto hacia la confianza. Comprender qué es, cómo se gana, se pierde y se gobierna la primera es imprescindible si queremos alcanzar la segunda.

El concepto de *reputación* está presente en muchas tradiciones y culturas. Los diccionarios de la lengua definen la reputación como “la opinión y estima en que se tiene a una persona o institución” (Real Academia Española, 2014).

En realidad, la reputación es un regalo, una percepción que se forma en la mente de quienes se relacionan con nosotros. Es calidad percibida (Naval, 2015). Y son los demás, los otros, quienes nos premian o castigan con una buena o mala reputación, basándose en su percepción –que puede ser positiva o negativa– de la calidad de nuestro trabajo.

Toda reputación lleva consigo no solo un conocimiento, sino también un juicio y una actitud sobre alguien (Davies, 2013). La historia, la literatura y el cine confirman que poseer una buena reputación es algo importante para el ser humano que vive en sociedad. La buena reputación equivale al buen nombre, al prestigio, al reconocimiento, incluso algunos llegan a decir que produce fortuna (Fombrun, 1996). La mala reputación, en cambio, corresponde a la mala fama.

En este libro proponemos un enfoque holístico de la reputación. Una teoría que nace de la experiencia, o más bien una práctica que se apoya en

una teoría. Un abordaje global que establece fronteras, mapea regiones y señala las relaciones que se producen entre cada una de las partes y el conjunto. Se trata, en definitiva, de un esquema conceptual que permite profundizar en cada elemento y entender las relaciones de causa-efecto que se producen en él. Así, todo cobra sentido y tiene, a su vez, su propio sentido.

Antes de adentrarnos en el complejo mundo de la reputación corporativa, considero fundamental observarlo desde una perspectiva interdisciplinaria. Esta visión integral incluye diferentes miradas: filosófica, psicológica, sociológica y lingüística (Origgi, 2018), que tendremos en cuenta a lo largo de los siguientes capítulos.

### **El rostro amable de la reputación**

El rostro amable de la reputación es el más común. Gozar de buena reputación, tanto personal como profesional, resulta gratificante: necesitamos ser conocidos y reconocidos. La opinión de los demás nos importa, ya que valida nuestras acciones y refuerza nuestra personalidad. Cabe decir que la vida consiste en la maduración de esa personalidad, que no es algo exclusivamente individual y psicológico, sino que tiene también una dimensión social: no puede separarse de la contribución que cada individuo aporta a su comunidad. En cierto modo, la reputación es un reconocimiento de esa aportación. Las personas con una reputación positiva nos parecen fascinantes, únicas (Eisenegger, 2009).

En cambio, la ausencia de reconocimiento por parte de quienes nos rodean origina desencanto, al igual que poseer una personalidad inmadura genera frustración. Sin una buena reputación no se alcanza una vida plena. Basta pensar en la importancia de la buena fama en diversos ámbitos de la vida: en el ámbito profesional, en las relaciones sociales, en la actividad económica, en la familia o en la educación.

Según Origgi, existen dos identidades: una íntima, subjetiva, que es la forma en la que cada persona se conoce a sí misma; y otra, externa, que consiste en la imagen que los demás tienen de ella. La reputación sería “la sombra de nuestra identidad que habita la mente de los otros”. El equilibrio psicológico y la integración social requieren la coincidencia de esas dos realidades: no puede existir contradicción entre cómo nos vemos y cómo nos ven.

Por lo tanto, necesitamos saber que los demás tienen una buena opinión sobre nosotros. Tan importante es, que dedicamos grandes esfuerzos a cultivar nuestra fama. Sin duda, el “qué dirán” llega a convertirse en una motivación poderosa que invita a un comportamiento honorable, acorde con las aspiraciones personales y con las expectativas que los demás alimentan sobre cada uno. Afrontar sinceramente ese proceso de búsqueda de autenticidad puede ser una fuente de crecimiento muy positiva.

### **El lado oscuro de la reputación**

Esa misma potencia motivacional explica el “lado oscuro” de la reputación. Cuando alguien percibe que su fama se encuentra amenazada o en riesgo, puede recurrir a acciones mezquinas para defenderla, incluso causando daño a otros y a sí mismo con tal de evitar la *tragedia* de verse privado del buen nombre. Se llega a pensar que la reputación se sitúa por encima de todo lo demás, que su valor justifica cualquier cosa que hagamos para protegerla, aunque no se respete la justicia, la verdad o la dignidad de las personas.

Hablando de tragedias, podemos recordar en este contexto los versos de *Otelo* de Shakespeare en los que Casio exclama: “¡reputación, reputación, reputación! ¡Ay, he perdido mi reputación! He perdido la parte inmortal de mi ser, y lo que queda es bestial” (Shakespeare, 1603). Aquí, en este registro dramático, la reputación es la parte inmortal de uno mismo.

Porque, para muchos –y no solo para personajes de ficción–, perder la reputación es incomparablemente más doloroso que renunciar a sus posesiones materiales. Quien se ve despojado de su buena fama, siente que lo pierde todo. Y ese sentimiento de pérdida provoca a su vez pena, tristeza, rebeldía... y, después, comportamientos negativos sorprendentes.

Pero no solo las personas, también las organizaciones pueden incurrir en esas conductas impropias. Con tal de mantener las apariencias a toda costa, son capaces de ocultar, de mentir, o incluso de delinquir.

Otra manifestación del “lado oscuro” de la reputación es la tentación de manipular. Quien sabe cómo se crea la reputación –mediante el envío de determinadas señales que los demás interpretan positivamente–, puede caer en la trampa de emitir señales falsas que no responden a la verdad, pareciendo honesto sin serlo en realidad. Al final es cierto lo que dicen: “nada

causa peor impresión que intentar causar buena impresión”. Por no hablar de manipulaciones más retorcidas...

Uno de los aspectos negativos a nivel institucional que cabe en este terreno es el abuso de poder. Por ejemplo, un caso llamativo de medición de la reputación controlada por el estado es el *Citizen Score*, un sistema que sigue el comportamiento de los ciudadanos chinos en el uso de las tarjetas de crédito, los contactos, las lecturas, las páginas web visitadas e incluso las compras *online* (Browning, 2017). En función del comportamiento de los ciudadanos, el gobierno da una puntuación a cada uno, algo así como un *ranking* de reputación personal, que permite acceder o no a universidades, puestos de trabajo, créditos, seguros, vivienda, etc. No es difícil imaginar las terribles consecuencias para la libertad que puede tener el mal uso de este sistema.

Por esta doble cara –una amable y otra oscura–, se comprende que la reputación sea una palabra de fama ambivalente. Aunque es un concepto humano en principio positivo, puede inducir a la manipulación para conseguir fines ilícitos. De ahí la importancia de una aproximación crítica, que se pregunte por el qué y el cómo de la reputación, pero que no deje de indagar sobre el porqué y el para qué de este valor (Eisenegger, 2009).

Quizá lo dicho hasta aquí sobre la relevancia de este intangible en el terreno personal, profesional y social pueda ser suficiente para justificar el interés de una mirada más cercana a la reputación.